

# **Pratiques de Microfinance basées sur des Principes**

Kim Wilson

**Catholic Relief Services  
UNITE DE MICROFINANCE**

©2000

Publié Par  
Catholic Relief Services  
209 W. Fayette Street  
Baltimore, MD 21201  
Octobre 2000

Le Catholic Relief Services (CRS) fondé en 1943, vient en aide aux pauvres et aux déshérités à l'extérieur des Etats-Unis. Le CRS œuvre pour le soulagement de la souffrance humaine, la promotion du développement humain, de la charité et de la justice dans le monde. Le CRS vient en aide aux pauvres uniquement sur la base de la nécessité et non la croyance, la race ou la nationalité et applique des normes strictes d'efficacité et de transparence. Le CRS est présent dans plus de 80 pays et soutient des activités de microfinance dans 33 pays.

## Remerciements

Le **Catholic Relief Services** adresse ses sincères remerciements à l'USAID BHR / PVC pour le soutien apporté à la publication et à la diffusion de ce guide au titre de la subvention CRS/USAID Matching Grant FAO-A-00-99-00054. Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement les points de vue de CRS ou de l'USAID. Ce document peut être reproduit sans notification, mais veuillez citer convenablement l'auteur et Catholic Relief Services. Vos commentaires et remarques peuvent être adressés à CRS Microfinance ou à l'Auteur à l'adresse suivante : <MU@ catholicrelief.org>.



# Avant-propos

## Que faisons-nous ?

Nous traversons des moments importants de notre journée avec en tête des progrès constants. Nous sommes attentifs aux détails et résolus à bien les comprendre. De temps en temps, nous pouvons perdre de vue le pourquoi et l'objet de ce que nous faisons. Ce guide a été rédigé dans le but de nous rappeler le grand «pourquoi». Il a un double objectif et est destiné à deux publics.

D'abord, il essaie d'amener ceux qui sont au cœur du présent à lever les yeux et se rappeler pourquoi nous sommes dans cette affaire de la microfinance. Ensuite, il explique bien clairement aux nouveaux venus – fussent-ils de nouveaux Collègues de la Microfinance ou des Représentants Nationaux ou encore des praticiens chevronnés nouveaux au Catholic Relief Services – ces principes qui nous guident.

Il s'inspire du travail de nos partenaires, du personnel de gestion de CRS et du staff technique de CRS. Il fait aussi grandement appel à des documents<sup>1</sup> sur l'Enseignement Social Catholique et à CRS Justice Lens.

Kim Wilson  
Conseiller Principal  
Microfinance Unit  
Octobre 2000

---

<sup>1</sup> Le Résumé CRS de l'Enseignement Social Catholique (Baltimore : CRS, Août 1997) ; The CRS Justice Lens (Baltimore : CRS, novembre 1999) ; and Larissa Fast, Janis Lindsteadt, and Andrea Scharf (ed.), Applying the Justice Lens to Programming (Baltimore : CRS, july 1998).



# Table des matières

<b><u>Section 1 : Une vue d'Ensemble</u></b> .....	9
Le But de Notre Travail : Mission et Principes.....	11
Les Racines de Notre Travail : Enseignement Social Catholique.....	13
<b><u>Section 2 : Le Secteur de la Microfinance</u></b> .....	19
Le Secteur de la Microfinance : Histoire, Tendances et le Créneau de CRS.....	21
Comment Nous Fonctionnons : des Méthodes qui ont fait leurs Preuves.....	25
<b><u>Section 3 : Les Six Principes de la Microfinance</u></b> .....	31
Le Premier Principe : Servir les Clients les Plus Pauvres.....	33
Le Deuxième Principe : Lier les Prêts à l'Épargne.....	37
Le Troisième Principe : Utiliser les Garanties Solidaires.....	47
Le Quatrième Principe : Pratiquer la Gestion Participative.....	47
Le Cinquième Principe : Faire un Investissement d'Échelle et pour l'Autonomie.....	51
Le Sixième Principe : Planifier pour la Pérennité.....	57
<b><u>Réflexions Finales</u></b> .....	63

Photo de Couverture : Kim Wilson



# Section Une : Une Vue d'Ensemble



# Le But de Notre Travail

## Mission et Principes

### Mission

Notre mission dans la microfinance vient de notre mission sociale Catholique : servir nos clients les plus pauvres, faire honneur à la dignité de leur travail, promouvoir leur travail en relation avec leur communauté et renforcer nos partenaires qui travaillent avec eux.

Traduisant l'engagement de notre organisation pour la justice sociale, notre objectif dans la microfinance est de permettre aux travailleurs indépendants pauvres, les femmes en particulier, d'avoir accès à des services de financement sûrs. Pour atteindre cet objectif, nous nous concentrons sur la transformation d'activités de microfinance viables en institutions permanentes. En agissant ainsi, nous mettons ceux qui opèrent aux échelons supérieurs de l'économie en contact avec les services les plus durables du circuit financier.

### Principes Directeurs

En 1997, dans le cadre d'une grande qualité de programme pour une organisation, des praticiens CRS de la microfinance se sont rencontrés pour se mettre d'accord sur six principes directeurs. Ces principes décrivent les valeurs communes qui sous-tendent notre programmation actuelle et constituent la fondation de notre programmation future.

En 1999, nous avons mis à jour ces principes en vue de refléter de nouveaux enseignements tirés de notre secteur de la microfinance en expansion. Les six principes sont :

**Servir les clients les plus pauvres.** Pour atteindre l'objectif de CRS de promouvoir la justice sociale et économique, nous modelons nos services pour venir en aide aux communautés les plus pauvres. Les femmes représentent la majorité de nos clients, comme généralement elles ne disposent que très peu de moyens pour subvenir à leurs besoins et ont le moins accès aux crédits.



### EXEMPLE EBLOUISSANT

#### Le Client

*Terecia frit sur son fourneau de la pâte avec des légumes et autres mets délicats, au bord d'un trottoir près de BMMS, une banque rurale à Java.*

*Pendant tout le temps des remous politiques, la chute de la monnaie, et la rareté des ressources, Terecia a poursuivi cette modeste activité économique. Au fil des ans, elle est parvenue à épargner \$2.000, soit environ cinq fois l'équivalent de son revenu annuel. Elle dépose son épargne auprès de la BMMS, qui appartient désormais à l'Ukabina, une société d'investissements CRS en Indonésie. Terecia fait maintenant partie du circuit financier. Elle a accès aux prêts et continue à épargner dans la banque rurale.*

**Lier les prêts à l'épargne.** Le crédit et l'épargne sont tous les deux des moyens importants pour le financement de la croissance des activités économiques. Nous faisons le rapprochement entre le montant prêté et le montant épargné afin d'aider les clients à prospérer au fur et à mesure qu'ils empruntent.

**Utiliser les garanties solidaires.** Les garanties solidaires remplacent le nantissement comme moyen de sécurisation du remboursement des prêts. La caution solidaire lie les nouveaux prêts au remboursement des anciens prêts. Un groupement de clients avalise les prêts demandés par leurs camarades membres du groupement tout en sachant qu'aucun membre du groupe ne bénéficiera pas d'un nouveau prêt si les anciens prêts ne sont pas remboursés. Cette stratégie permet de maintenir le niveau des remboursements élevé.

**Pratiquer la gestion participative.** Les procédures démocratiques sont essentielles pour donner les moyens aux plus pauvres de la communauté. Les clients sont directement associés à la conception, à la gestion et à la prestation des services qu'ils reçoivent, depuis l'élaboration des statuts en passant par le vote sur les demandes de prêts jusqu'au choix des calendriers de remboursement. Ainsi, le CRS fait participer ceux-là qui sont les plus touchés par les décisions au processus de prise de décisions.

**Faire un investissement d'échelle et pour l'autonomie.** L'investissement qu'un programme réalise dans la recherche, la conception, le recrutement de personnel et la formation est fondamentale pour son succès. Réaliser un investissement d'échelle (atteindre au moins 5.000 clients par partenaire) fait avancer notre mission de servir les pauvres. On parvient à réaliser l'autonomie à travers des exploitations efficaces et en faisant payer des taux de marché intéressants.

**Planifier pour la pérennité.** Préalablement au lancement d'un nouveau programme, le CRS planifie la façon dont le programme se développera pour devenir une ressource durable en faveur des pauvres. La pérennité peut comporter la création d'une institution financière formelle, l'aide à nos partenaires pour la transformation des programmes en organisations spécialisées de la microfinance, ou le renforcement, d'activités pilotes et leur intégration à des entités locales plus larges.

# Les Racines de Notre Travail

## Enseignement Social Catholique

Le CRS demande à tous les praticiens d'apprécier l'excellence dans notre travail en relation avec les thèmes généraux de la justice et de l'Enseignement Social Catholique (ESC). Les principes mis en relief ci-dessous représentent les principes-clés de l'ESC – Option en faveur des Pauvres, la Dignité Humaine, la Communauté, les Droits et Responsabilités, le Bien Commun, la Subsidiarité, la Solidarité et le Service – et les façons dont la communauté CRS de praticiens de la microfinance a convenu de les honorer.

### Option en faveur des Pauvres

Ce principe soutient «que les membres de la société présentant les plus grands besoins requièrent de nous la réaction la plus grande et la bienveillance la plus haute». De plus, ce principe «s'applique aux femmes dans l'ensemble, car elles sont les victimes d'une longue tradition qui les traite de personnes de seconde zone, et souffrent même encore de la discrimination parce qu'elles sont des femmes».<sup>2</sup>

La microfinance de CRS réagit face à cela en centrant ses activités sur les femmes. Trois raisons nous contraignent à agir de la sorte. D'abord, les femmes sont les principales victimes de la pauvreté. Sur les 1.3 milliard de personnes vivant en dessous de \$1 par jour, 900 millions sont des femmes. Deuxièmement, les femmes sont de plus en plus à la tête des foyers pauvres et constituent souvent l'unique source de soutien de la famille. Troisièmement, des études<sup>3</sup> ont révélé que comparativement aux hommes il y a beaucoup plus de chances que les femmes canalisent l'accroissement des revenus de leurs activités



### EXEMPLE EBLOUISSANT

#### La Famille

*En Ethiopie, une emprunteuse ayant perdu dans la guerre avec l'Erythrée son mari, ses trois fils et ses trois beaux-fils, a hérité d'une famille de 18 personnes à charge. En raison de la guerre et de la grande famine, il ne lui restait que très peu de moyens de survie. Néanmoins, avec persévérance, elle a pu créer un tissu d'activités d'entrepreneur – allant du commerce de paniers et d'alcool de grains à l'élevage d'animaux et la gestion d'un kiosque personnel – qui lui ont permis d'envoyer tous ses enfants à l'école et de les habiller et les nourrir. Comment a-t-elle bien pu réaliser tout cela ?*

*A travers des microcrédits obtenus auprès du diocèse de Wenji, en faisant constamment des économies, même au temps où l'épargne était difficile, et en se frayant son chemin, à l'aide de son microcrédit, à travers plusieurs tontines locales.*

<sup>2</sup> Judith A. Dwyer, Le Nouveau Dictionnaire de la Pensée Sociale Catholique : The New Dictionary of Catholic Social Thought (Collegeville MN : The Liturgical Press), 757

<sup>3</sup> Cf, par exemple : Groupe d'Experts des Nations Unies sur les Femmes et les Finances : United Nations Expert et Group on Women and Finance, Convened by Women's World Banking (1995) <<http://womensworldbanking.org/Main/main6.htm>>

économiques à rendre de grands services à leurs époux et à leurs enfants y compris les services de soins de santé améliorés, de logement, d'éducation et de nutrition.

## Dignité Humaine

---

Chaque individu est une personne méritant la dignité et le respect. Notre dignité n'est pas liée à notre race, appartenance ethnique, genre, âge, nationalité, capacité physique, religion, statut économique, ni à tout autre facteur qui pourrait être discriminatoire. Elle est plutôt un droit inaliénable qui nous est accordé de par le simple fait de notre nature humaine.<sup>4</sup>

Dans la microfinance, nous réagissons en donnant de la dignité aux clients les plus pauvres à l'aide des services dont ils ont besoin pour faire fructifier leurs affaires. Le CRS accorde aux emprunteurs le même respect qu'une banque traditionnelle accorde à son client commercial. Nous traitons nos emprunteurs les plus pauvres comme des clients, dignes de services professionnels et capables de faire bon usage des financements.

## Communauté

---

Les êtres humains ne peuvent se développer et arriver à leur pleine dignité au sein de la communauté qu'avec les autres personnes. C'est à travers les situations sociales et par les relations que les gens voient leur dignité personnelle et leur égalité s'exprimer et se confirmer – la manière dont ils sont traités par la société,

par leur communauté et comment chacun traite l'autre.<sup>5</sup>

Dans la microfinance, nous réagissons en offrant des services financiers par le biais de groupements – opérations de banques villageoises, activités bancaires Grameen et les prêts solidaires. Ces activités de groupes reposent sur le réseau de relations économiques et sociales qui unissent les individus entre eux et avec leurs communautés et les renforcent.



### EXEMPLE EBLOUISSANT

#### Le Village

*Le « Zadruga », un projet de banque villageoise pluriethnique, a rompu avec la tradition et fait tomber des mythes en Bosnie. Dans la ville de Kakanj, les membres de la banque provenaient de milieux divers et très différents: certaines étaient des réfugiées ou des personnes déplacées, les autres rentraient de pays étrangers et certaines étaient des résidentes permanentes. En travaillant ensemble, ces femmes ont trouvé qu'elles pouvaient accomplir des choses merveilleuses à l'aide de petits prêts. Elle ont aussi rapporté que la mise en place du Zadruga a apporté à des gens de toutes confessions religieuses un cadre de rassemblement pour l'amélioration de tous..*

---

4 Le Résumé CRS de l'Enseignement Social Catholique : The CRS Summary of Catholic Social Teaching (Baltimore : CRS, Août 1997), 2.

5 Minutieusement paraphrasé de l'ouvrage Résumé CRS de l'Enseignement Social Catholique (Baltimore : CRS, Août 1997), 4.

## Droits & Responsabilités

L'Enseignement Social Catholique entend par «droits humains les droits moraux que chaque personne est en droit de revendiquer sur une variété de biens et de nécessités à cause de sa dignité humaine». <sup>6</sup>

Parmi les six catégories de droits humains inaliénables identifiées par l'ESC, deux se détachent comme particulièrement pertinentes pour la microfinance : le «Droit à la Vie», qui comporte le droit à un niveau de vie digne et «les Droits Economiques», par lesquels les individus ont un droit à un emploi significatif.

Dans la microfinance, nous reconnaissons pleinement notre «responsabilité» de non seulement reconnaître les droits des individus mais aussi de promouvoir leurs droits et les aider dans cette recherche d'une vie pleine. <sup>7</sup> Nous réagissons en accordant des opportunités économiques aux clients à travers l'offre de services financiers importants et en appuyant le travail même que les clients estiment être le plus important.

## Le Bien Commun

On comprend par bien commun l'ensemble des conditions nécessaires – économiques, politiques, matérielles et culturelles – qui permettent à tout humain de réaliser sa dignité humaine et de parvenir à exploiter pleinement ses capacités humaines... Le bien commun est mieux protégé lorsque les droits de la personne sont protégés et promus et c'est l'Etat qui devrait être le garant de la protection de nos droits humains élémentaires. <sup>8</sup>

<sup>6</sup> Le Résumé CRS de l'Enseignement Social Catholique (Baltimore : CRS, Août 1997), 3.

<sup>7</sup> Ibid., 4.

<sup>8</sup> Ibid., 6.



### EXEMPLE EBLOUISSANT

#### Le Foyer

*Au Liban des frères et des maris ont initialement rejeté le système de banque villageoise, l'estimant inappropriée aux femmes et interdisant à leurs femmes et sœurs d'en être membres. A présent que les femmes prospèrent, ils perçoivent l'importance du service. Husun Aloud, coiffeur, dit, « j'en ressens l'impact social sur les relations avec mes frères, dont la plupart sont sans emplois et se tournent vers moi pour leur argent de poche. Je me sens à présent respecté, et j'apporte une contribution importante au foyer. »*



### EXEMPLE EBLOUISSANT

#### L'Etat

*Au Cambodge, en Bosnie, au Salvador, en Bulgarie, au Sénégal, au Vietnam et dans d'autres pays, le CRS joue un rôle très important dans la formulation de réformes judiciaires et législatives en rapport avec les services économiques en faveur des pauvres et des opprimés. De nouvelles dispositions visant à conquérir l'épargne, de plus souples conditions de capitalisation pour les institutions de la microfinance et l'élimination des taux d'intérêt plafonnés peuvent faire la différence entre la distribution temporaire de la charité économique et la création de services financiers durables en faveur des pauvres.*

Dans la microfinance, nous réagissons en percevant notre rôle local en relation avec des structures sociales plus larges. Nous prôtons le changement systémique dans les stratégies légales, politiques et gouvernementales afin d'encourager les institutions que nous soutenons. Notre espoir est que les services financiers en faveur des pauvres aient une maison permanente au sein du cadre plus élargi qu'est l'environnement socio-politique local.

### **Subsidiarité**

Tout comme il est gravement injuste de retirer à des individus ce qu'ils peuvent accomplir par leur propre initiative et leur labeur et le donner à la communauté, c'est aussi une injustice et en même temps un

grand mal et un dérangement que d'attribuer à une association plus grande ou plus élevée ce que des organisations inférieures et subordonnées peuvent faire.<sup>9</sup>

Dans la microfinance, nous réagissons en confiant le pouvoir décisionnel à ceux-là qui sont les plus touchés par les conséquences de ces décisions. Le système de banque villageoise, notre modèle préféré, s'appuie sur la communauté pour décider de la composition de la banque villageoise elle-même et de la nature de ses services.

Notre stratégie préférée pour la prestation de services financiers à une communauté consiste à continuer de

travailler par le biais de partenaires locaux jusqu'à ce que le partenaire n'ait plus besoin de notre soutien. De cette façon, nous pouvons être assurés que les ressources en faveur de nos clients seront disponibles sur une base durable.



### **EXEMPLE EBLOUISSANT**

#### **Le Partenaire**

Caritas Thiès, un partenaire de CRS au Sénégal, fut l'une des premières organisations à devenir un partenaire CRS de la microfinance qui utilise le modèle de la banque villageoise. Très tôt, la réputation d'exemple puissante de banque villageoise de Caritas Thiès s'est répandue à travers l'Afrique de l'Ouest. Tout le long des périmètres du fameux refuge sauvage de Djoud, les villageois à l'extérieur du refuge avaient très peu de possibilités économiques. Lorsqu'une ONG décida d'implanter dans cette région un programme de banque villageoise, ce n'est pas le CRS qui a été sollicité pour son assistance, mais Caritas Thiès.

<sup>9</sup> Quadragesimo Anno (Après Quarante Ans) : De la Reconstruction Sociale Encyclique du Pape Pius XI promulguée le 15 mai 1931.

## Solidarité

La solidarité est un appel à reconnaître chaque personne individuelle comme faisant partie d'une seule famille humaine – indépendamment des différences ethniques, nationales, raciales, économiques, politiques, idéologiques ou de genre... Il nous est fait appel non seulement de reconnaître la dignité de chaque individu non pas oralement seulement, mais aussi de respecter pleinement la dignité humaine de la personne ou du groupe dans nos vies quotidiennes – en percevant et en comprenant les autres comme nos frères et nos sœurs envers lesquels nous avons des responsabilités.<sup>10</sup>

Dans la microfinance, nous réagissons en faisant honneur à la relation entre le comportement direct de nos clients et nos propres perspectives en tant que praticiens financiers. Peut-être que de tous nos détenteurs de capitaux, nous affichons plus notre solidarité envers nos clients les plus pauvres qui, pour survivre, se doivent d'être austères, ingénieux, disciplinés et diligents dans la réalisation de leurs objectifs économiques. Notre responsabilité devient alors celle de répondre aux objectifs d'entrepreneur de nos clients à l'aide d'un niveau approprié de services professionnels.

## Le Service

A l'origine, la notion de service repose sur le principe de la responsabilité et elle est intrinsèquement liée au bien commun.[En tant qu'individus de la communauté humaine] il nous est fait appel de respecter et partager équitablement les ressources de la terre d'une manière qui subvienne aux besoins de tous. Les ressources de ce monde se reflètent à travers les nombreux biens que l'on trouve dans la société et ces biens sont prévus à l'intention de toutes les personnes.<sup>11</sup>



## EXEMPLE EBLOUISSANT

### La Communauté

*Certaines banques villageoises au Sénégal sont de véritables banques pour la communauté. Pour des raisons diverses, y compris l'inhabitude de demander un prêt, la peur de s'engager dans le temps et le manque de confiance en soi, certains des villageois les plus pauvres choisissent de ne pas aller vers la banque. Face à cela, les membres de la banque ont mis en place des termes de prêts sur Compte Interne de manière à être attrayants pour ces membres de la communauté : de très petits montants de prêts, des prêts à court terme et un temps d'engagement très réduit. A travers les Prêts sur Comptes Internes, les villageois ont appris beaucoup sur la banque villageoise et ont accru leur confiance en eux-mêmes quant à leur capacité à rembourser un prêt. A la fin, certains sont devenus membres de la banque. Leur épargne a alors contribué à rendre les prêts accessibles aux autres, comme cela l'a été pour eux.*

<sup>10</sup> Le Résumé CRS de l'Enseignement Social Catholique (Baltimore : CRS, Août 1997), 8

<sup>11</sup> Minutieusement paraphrasé de Le Résumé CRS de l'Enseignement Social Catholique (Baltimore : CRS, Août 1997), 10.

Dans la microfinance, nous réagissons en prenant soin des ressources qui nous sont confiées avec la même attention dont font



## **EXEMPLE EBLOUISSANT**

### **Le Partenariat**

*<la Banque CARD, un partenaire CRS aux Philippines, a servi 20.000 clients en 1999. CARD a accepté tester le nouveau système CRS d'évaluation / accréditation, le MAGI (Alliance de la Microfinance pour un Impact Global), parce qu'ils ont cru qu'il était important de mettre en place un système qui mesure la performance des partenaires par des normes. CARD a également jugé important qu'en faisant le diagnostic des points faibles, eux et le CRS pourraient trouver les voies appropriées pour soutenir les efforts d'un partenaire visant à améliorer sa capacité organisationnelle.*

preuve nos clients dans l'entretien de leurs propres ressources. Nous cherchons des partenaires qui partagent notre engagement à la bonne gestion des ressources, y compris : un dynamisme pour maintenir les charges à un minimum ; un dévouement pour une gestion transparente ; un mandat de garder le personnel dont la performance est élevée ; et un plan pour assurer la disponibilité permanente des services économiques aux entrepreneurs pauvres.

**Section deux :**  
**Le Secteur de la Microfinance**



# Le Secteur de la Microfinance

## Histoire, Tendances et le Créneau de CRS

Plus de 1.3 milliard de personnes vivent en dessous de \$1 par jour et plus de 3 milliards vivent en dessous de \$2 par jour. La plupart survivent grâce à leurs talents à monter une petite activité. Beaucoup sont des femmes. Pour elles, travailler à leur propre compte constitue le point d'appui de leur vie économique. Elles récoltent du riz, amènent des fruits au marché, font de la poterie, accomplissent des milliers d'autres tâches pour soutenir leurs familles. La plupart exploitent leurs activités sans ressources financières et ne peuvent par conséquent développer leurs sources de revenus au minimum de subsistance.

La microfinance – la pratique consistant à apporter des services financiers aux plus pauvres – est un secteur qui s'est développé pour répondre aux besoins des pauvres, des femmes en particulier. Un prêt modeste, fût-il aussi petit que \$50, permet de s'acheter une caisse de marchandises, quelques outils, ou aide à construire un kiosque de vente. La microfinance apporte aussi des options aux clients en les encourageant à faire de l'épargne et à créer les conditions pour parer aux éventualités familiales urgentes, à scolariser un enfant ou à re-investir dans leurs activités génératrices de revenus.

### Histoire

---

La microfinance a été déclenchée par deux découvertes dans les années 1970. La première découverte a prouvé que les pauvres peuvent et remboursent les prêts aux taux d'intérêt du marché. Des expériences en Amérique Latine, en Asie et en Afrique ont démontré que les entrepreneurs pauvres avaient besoin de crédit et qu'ils étaient prêts à payer un intérêt suffisant permettant au prêteur de couvrir ses charges. Cette découverte a dissipé le préjugé selon lequel les pauvres étaient incapables de rembourser. Aujourd'hui la plupart des institutions de microfinance enregistrent des taux d'arriérés (arriérés de remboursement) de moins de 5 %. Avec de tels faibles taux d'arriérés, les possibilités de création d'institutions de microfinance durables sont devenues une opportunité réaliste pour les prestataires de services efficaces.

La deuxième découverte était que la pression des pairs peut remplacer le nantissement physique. Les praticiens de la microfinance ont trouvé que les groupements de femmes chargés de garantir les prêts

de leurs camarades membres du groupement ont effectué des remboursements excellents. Comme par définition les pauvres n'ont pas d'atouts, cette découverte a ouvert la voie à l'utilisation du prêt solidaire comme moyen de fournir des services financiers à ceux qui sont véritablement pauvres.

Un travail novateur au Bangladesh est devenu un catalyseur important dans le domaine de la microfinance lorsqu'un professeur d'économie s'est posé la question de savoir si quelques dollars pourraient aider une femme vraiment pauvre à acquérir son propre matériel et faire un profit. Les premiers prêts de Mohamed Yunus en 1978 ont conduit à la création de l'organisation non-gouvernementale (ONG) qui devint la Banque Grameen et qui sert à présent plus de deux millions de clients.

La microfinance s'est par la suite étalée à d'autres régions du globe, particulièrement lorsque les besoins des pauvres se sont intensifiés au milieu des années 1980 et les Organisations Privées Volontaires internationales (OPVs ou PVOs) et les ONGs nationales ont commencé à intégrer la microfinance à leur programmations pour réduire la pauvreté. Des OPVs, telles que CRS, CARE et Freedom From Hunger ont apporté des fonds, la formation et l'assistance technique à des ONGs partenaires locales, lesquelles sont devenues les prestataires directs de services de microfinance aux communautés.

### **Le Créneau Spécial de CRS dans le Microfinance**

Des douzaines d'organisations internationales, des organisations à but non lucratif et des banques nationales et locales offrent de nos jours des services financiers aux pauvres travaillant pour leur propre compte. Parmi cette variété d'institutions, le CRS est l'une des plus grandes OPVs accordant des prêts de microfinance dans le monde, avoisinant environ 220.000 clients dans 33 pays.<sup>12</sup>

Fidèle aux principes de l'Enseignement Social Catholique, le CRS pratique la microfinance en vue de toucher les clients les plus pauvres. De nombreux programmes atteignent les pauvres, mais le CRS attache du prix à atteindre les femmes extrêmement pauvres travaillant à leur propre compte. Nous apportons des services financiers à des endroits reculés et aux quartiers urbains économiquement frappés la pauvreté. Ces endroits sont souvent oubliés par les autres organisations qui cherchent un recouvrement immédiat de leurs fonds avec des clients plus prometteurs.

Le montant moyen de notre prêt, \$109, est de loin plus bas que celui de

---

<sup>12</sup> CRS Microfinance Unit, Microfinance Status Report 2000, Vol 6, No 1  
(Baltimore : CRS, Août 2000)

la plupart des autres institutions et notre taux d'arriérés faible atteste de la capacité de remboursement de nos clients même les plus pauvres.

## **Tendances**

---

Peut-être la tendance la plus saillante dans la microfinance est la création d'institutions financières solides pour offrir des services permanents aux pauvres. Banco Sol en Bolivie, Calpia au Salvador et BRI en Indonésie sont tous parvenus à être viables tout en atteignant une clientèle relativement pauvre. Le défi qui se pose au CRS est de créer des institutions financières viables tout en atteignant ceux-là qui n'ont que très peu d'atouts. Grameen Bank et CARD Bank (un partenaire de CRS aux Philippines) sont notamment des exceptions et des sources d'inspiration. Nous espérons que Enlace au Salvador, soutenu par le CRS et nos programmes au Sénégal et dans divers pays Européens se transformeront bientôt en institutions financières réglementées.



# Comment Nous Fonctionnons

## Des Méthodes qui ont fait leurs Preuves

Le CRS applique plusieurs méthodes ayant fait leurs preuves pour la réalisation de notre mission de microfinance. Chacune de ces méthodes adhère étroitement à nos principes directeurs. Ces méthodes comprennent la caisse de crédit villageoise, la caisse Grameen, les groupements solidaires et les Groupes d'Investissement d'Affaires (GIAs ou BIGs).

### La caisse de crédit villageoise

---

Utilisée pour la première fois par FINCA international – une OPV Américaine qui travaillait à l'époque essentiellement en Amérique Latine – dans les années 1980, « la caisse de crédit villageoise » est largement pratiquée par le CRS et par nos partenaires de la microfinance. La méthode de caisse villageoise pour offrir des services aux clients traduit nos cinq premiers principes directeurs et laisse pleinement présager la réalisation de notre dernier principe, atteindre la pérennité.

Brièvement, le CRS met en place une caisse de crédit villageoise en formant d'abord un partenaire local – une ONG ou une institution de microfinance spécialisée – sur la méthodologie de la caisse villageoise. Le partenaire engage des agents de crédit qui, dans plusieurs programmes sont appelés promoteurs, agents de terrain ou par d'autres appellations. L'agent de crédit, après avoir gagné la confiance des responsables importants de la communauté, rend visite à une communauté et tient une rencontre avec les membres travaillant à leur propre compte, généralement les femmes. La rencontre fournit les explications à savoir qui peut bénéficier des prêts et comment la communauté peut former une caisse de crédit villageoise. Les services offerts par les caisses villageoises comportent :

**De petits crédits (appelés prêts externes).** En comptant sur les garanties de groupe comme «nantissements sociaux», de petits crédits – souvent moins de \$50 au départ – sont décaissés en faveur de ceux qui travaillent pour leur propre compte. Les termes des crédits vont généralement de quatre à six mois. Dès que l'emprunteur a fini de rembourser son premier crédit, elle / il peut solliciter un nouveau prêt équivalent au premier prêt plus le montant qu'elle / il a pu épargner.

**Epargne.** Les membres des caisses de crédit villageoises sont encouragés à faire l'épargne. Beaucoup de membres mettent en commun leur épargne dans un «compte interne» et prêtent ces fonds aux membres de la

caisse villageoise ayant besoin de prêts à court terme pour compléter leur prêt externe. Certaines caisses de crédit villageoises prêtent l'épargne du groupement à des personnes non-membres de la caisse villageoise.

D'habitude, les caisses de crédit villageoises sont composées de 30 à 100 membres. Trente est un effectif courant en Amérique Latine, tandis que des effectifs de caisse villageoise allant jusqu'à 100 membres ne sont pas inconnus dans des régions rurales d'Afrique. Les démarches pour la création d'une caisse de crédit villageoise sont :

**L'élaboration du règlement intérieur.** Cette procédure invite les membres à préciser ce qui suit : combien de fois ils se rencontreront pour collecter les paiements ; qui peut bénéficier d'un prêt, telles que les conditions d'âge ou de résidence ; comment les demandes de prêts seront approuvées ; et ce qui va se passer si un membre met du retard à rembourser un prêt ou s'il s'absente à plusieurs réunions ? Ces statuts représentent la constitution de la caisse villageoise.

**L'élection des dirigeants.** Les membres élisent les dirigeants – habituellement un président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire. Dans leurs statuts, les membres définissent déjà les responsabilités et les durées des mandats des dirigeants.

**Appréciation de la solvabilité des membres.** Les membres apprécient les entreprises des autres membres. Ils visitent leurs lieux de travail, examinent le flux de trésorerie et évaluent le degré de confiance à leur faire en tant qu'emprunteurs. Dans certains pays, les programmes focalisent l'attention sur le passé du client au sein de la communauté. Dans d'autres, les membres passent en revue les tendances économiques et le type d'activité entrepris par l'emprunteur relativement à toutes ces tendances.

**Demande et réception des premiers prêts** Les emprunteurs font les demandes de prêts et si le comité de crédit – habituellement les dirigeants de la caisse villageoise – approuve les prêts, les emprunteurs reçoivent leurs prêts la semaine suivant la demande.

**Institutionnalisation de la Règle d'Or.** Aucun membre d'une caisse de crédit villageoise ne peut bénéficier d'un nouveau prêt jusqu'à ce que tous les membres soient à jour de leur dernier prêt.

**Pourquoi la caisse de crédit villageoise est-elle le modèle préféré de CRS? Parce que la caisse villageoise fait ce qui suit :**

**Touche les plus pauvres (Premier Principe de Microfinance de CRS).**<sup>13</sup> Comme les caisses villageoises ne comptent pas sur le nantissement pour garantir les prêts, elles peuvent offrir des services à ceux qui ne possèdent pas de terrain ou autres biens.

**Met l'accent sur l'épargne (deuxième principe).** Les nouveaux prêts des emprunteurs sont basés sur le montant de leur prêt antérieur et le montant qu'ils ont pu épargner au cours des périodes antérieures.

**Utilise les membres de la caisse villageoise pour garantir les prêts (troisième principe).** Les membres ne peuvent obtenir de nouveaux prêts que si leurs camarades membres sont à jour de leurs paiements. La pression sociale remplace le nantissement.

**Favorise un processus démocratique et la propriété communautaire (quatrième principe).** Les membres des caisses villageoises participent aux décisions susceptibles de les affecter. Ils élaborent leurs statuts et on leur donne des choix quant à leurs services. Parce que les membres sont associés à la prise des décisions-clés, ils sentent que la caisse villageoise et son avenir leur appartiennent.

**Est durable et capable d'échelle (le cinquième principe).** Les prêts de caisse villageoise sont débloqués au profit des emprunteurs à des taux de marché. L'intérêt perçu couvre les charges de création des caisses villageoises et les charges relatives aux services de sensibilisation sur l'épargne. Le modèle de la caisse villageoise touche beaucoup d'emprunteurs individuels à travers la formation de grands groupes et permet ainsi au programme d'atteindre un nombre illimité de ruraux travaillant pour leur propre compte. Dans un programme de caisse villageoise bien gérée, il est tout à fait possible de toucher des dizaines de milliers de clients.

## **La Caisse Grameen**

---

Fondée au cours des années 1970 par Mohamed Yunus, la caisse Grameen au Bangladesh a été capable de servir des millions de clients les plus pauvres par le biais d'une méthode très similaire à la caisse de crédit villageoise. Le CRS pratique la méthodologie de la caisse Grameen dans les

---

<sup>13</sup> Les Six principes CRS de la microfinance ont été présentés dans la Section Une. Une explication plus détaillée de ces principes suivra dans la Section Trois de ce document.

pays où les clients peuvent être mieux servis par le biais de l'approche hautement disciplinée de Grameen. Là où des programmes de crédit gouvernementaux antérieurs n'ont pas requis le remboursement intégral aux emprunteurs, beaucoup de clients par ailleurs bons ont adopté des pratiques d'emprunt et de remboursement relaxes. La méthode de crédit Grameen encourage une discipline accrue du client à travers des règlements et des procédures précis, une formation étendue et des services assez rigides. Le crédit Grameen ressemble de près à la caisse de crédit villageoise aux exceptions suivantes.

**Les centres Grameen, l'équivalent local d'une caisse villageoise, sont des structures physiques** construites par les membres de la banque. Tous les membres sont tenus d'assister à des rencontres régulières du groupement au centre.

**Les adhésions aux centres Grameen ont un effectif exact**, d'habitude 40 clients et se composent de huit groupements solidaires de cinq membres chacun.<sup>14</sup> Les caisses de crédit villageoises offrent la possibilité d'une plus grande différence quant à l'effectif des membres. Comparables au système Grameen, certaines caisses de crédit villageoises de CRS ont en leur sein de plus petits groupements solidaires, mais dans le système de caisse villageoise l'effectif des membres du groupement solidaire est plus variable.

**Les Centres Grameen n'offrent pas aux clients la possibilité d'élaborer leurs propres statuts.** En plus, ils demandent aux clients de mémoriser et d'obéir à une liste de «décisions» qui guident non seulement les comportements de l'emprunteur mais souvent aussi les comportements sociaux.

**Les prêts Grameen connaissent souvent des termes plus longs que les crédits de caisse villageoise**, habituellement un an contre quatre ou six mois dans le cas de la caisse villageoise. Les calendriers de remboursement varient également. Les clients sont tenus de rembourser les prêts du système Grameen chaque semaine, comparativement aux remboursements bi-hebdomadaires ou mensuels dans les cas de caisses villageoises.

**Les prêts Grameen ne sont pas liés au même formule d'épargne** comme c'est le cas avec les prêts de caisse villageoise. Le montant d'épargne requis est généralement inférieur dans les caisses Grameen.

**Les prêts Grameen sont décaissés en série en faveur de membres (habituellement cinq membres) des groupements solidaires**, plutôt qu'à

---

<sup>14</sup> Pour de plus amples renseignements sur les groupes solidaires, voir la section suivante :  
Groupe de crédits solidaires.

tous les membres. Au départ, seuls deux membres du groupement avaient la possibilité de prendre des prêts. Les deux membres suivants doivent attendre un mois avant de recevoir les leurs. Enfin, le dernier membre du groupement reçoit le sien un autre mois après.<sup>15</sup> On répète ce procédé avec une nouvelle série de décaissement de prêts. Par contre, tous les membres de la caisse villageoise reçoivent des prêts en même temps et remboursent en même temps.

Dans les pays où les programmes gouvernementaux n'ont pas porté préjudice aux pratiques du crédit en faveur des pauvres travaillant pour leur propre compte, il est clair que le CRS préfère utiliser la méthode de caisse de crédit villageoise. La caisse villageoise est plus flexible, met l'accent sur l'épargne du client et adhère plus étroitement aux principes démocratiques de l'autonomie. Néanmoins, le CRS s'engage très bien pour la méthodologie Grameen dans les endroits où une discipline de crédit plus accrue est nécessaire pour la mise en place de programmes durables.

### **Prêts solidaires**

---

Les groupements solidaires font souvent partie des caisses de crédit villageoises et sont obligatoires dans les cas de centres Grameen. Ils se composent de cinq à huit membres, en fonction du programme. Les membres se connaissent parfaitement bien et acceptent de se constituer en un second niveau de garantie pour la caisse villageoise ou le centre. Si un membre du groupement solidaire est en retard par rapport à ses paiements, généralement il revient au groupe de s'assurer que le membre procède au remboursement ou de l'aider à payer.

Dans certains programmes de CRS, les groupements solidaires fonctionnent tous seuls comme unité de prêts, avec un seul niveau de soutien mutuel dans le groupement et un seul niveau de garantie. Ils ne font pas nécessairement partie de l'enveloppe plus large d'une caisse villageoise ou d'un centre Grameen. A l'inverse, des caisses de crédit villageoises peuvent exister sans aucune sous-structure de groupements solidaires. Les membres se rencontrent simplement en tant que grands groupements et se garantissent mutuellement les prêts.

<sup>15</sup> Quatre-vingt-dix pour cent des centres de financement Grameen sont féminins. En comparaison, 83 % de tous les clients de la microfinance de CRS sont des femmes.

## Groupes d'Investissements Benji

---

Le groupe d'Investissements Benji (GIB ou BIG) est une méthodologie relativement nouvelle pour la prestation de services de microfinance, qui offre des possibilités d'exploitation particulièrement intéressantes dans les régions rurales, reculées. En Afrique de l'Est, des partenaires de CRS sont en train de tester le modèle. Nos partenaires kenyans – un dispose déjà de 40 GIBs – cherchent à démontrer que le modèle GIB respecte tous les six principes de la microfinance. Le CRS continuera à suivre de près le pilotage des programmes GIBs avant de faire des recommandations sans réserve à l'intention de partenaires intéressés. Brièvement, le modèle GIB est une adaptation des Associations de Services Financiers (ASFs) utilisées pour la première fois par Ahmed Jazayeri, un ancien expert en associations de crédits de la Banque Mondiale. Les GIBs organisent les communautés à la manière des caisses de crédit villageoises. Cependant, au lieu d'épargner simplement de l'argent, les membres investissent en «actions» du GIB. Les membres sont autorisés à acheter autant d'actions qu'ils souhaitent et peuvent revendre leurs actions. Potentiellement, ces actions peuvent rapporter aux membres un très grand rendement sur la somme investie. Les actionnaires du GIB nomment le Conseil, qui engage un directeur rémunéré et un caissier.

Les GIBs de CRS en Afrique de l'Est atteignent présentement la moyenne de 125 membres. L'effectif optimal pour un GIB est d'environ 500 membres. Le CRS est encore en train de tester pour savoir si le modèle peut couvrir ses charges au niveau du partenaire et fournir constamment des services aux membres pauvres de la communauté, clientèle cible de CRS. En fin de compte, il se peut que chaque partenaire puisse soutenir 40 à 100 GIBs ou plus, ce qui montrerait que les GIBs peuvent être viables et respecter tous les six principes de la microfinance.

**Section Trois :  
Les Six Principes de la  
Microfinance**



# Le Premier Principe

## Servir les Clients les Plus Pauvres

Le CRS, conformément à sa mission de servir les plus pauvres, apporte des ressources financières à ceux qui en ont le plus besoin. Nous centrons nos efforts sur les individus travaillant pour leur propre compte qui ont besoin d'épargne et de services de crédits pour faire fructifier leurs activités économiques. Pour la durabilité de nos services, les clients doivent avoir la capacité et l'engagement de rembourser les prêts.

Nos programmes veillent à ce que les femmes reçoivent en priorité nos services financiers. Les femmes sont souvent, les membres les plus pauvres de leurs communautés, ne possédant que très peu de ressources. En outre, d'habitude elles convertissent les prêts et l'épargne en matériels productifs pour leurs activités économiques. Elles transfèrent aussi le revenu supplémentaire au bénéfice de leurs familles, comme le paiement de frais de scolarité, l'amélioration de l'alimentation du foyer et la constitution d'une épargne pour parer aux imprévus.

Trois facteurs contribuent au succès d'un programme de microfinance au service des clients les plus pauvres : l'engagement de l'organisation, la conception du produit et l'identification de la clientèle.

### **L'Engagement à s'Organiser**

Aucune stratégie visant à atteindre les plus pauvres ne réussira sans un engagement à gérer pleinement. La direction d'une organisation doit choisir de servir les clients plus pauvres comme sa priorité et porter cette priorité à la connaissance du personnel et de ceux qui la soutiennent ainsi qu'aux détenteurs de capitaux.

### **Pratiques basées sur des Principes**

**La direction a une définition claire de son engagement** à fournir des services aux pauvres.

#### **Conseils Edifiants**

Un certain nombre de programmes ont essayé de développer des encouragements financiers aux promoteurs afin de permettre à ceux-ci de cibler les plus pauvres. Mais un vrai engagement à toucher les pauvres doit être personnel et doit traduire la philosophie de la direction. La reconnaissance est la meilleure forme de renforcement des comportements

**La direction s'intéresse inlassablement au travail avec les employés** pour toucher les plus pauvres.

**La direction recrute un personnel qui partage** son engagement et les récompenses après par le biais de la reconnaissance

## Conception du Produit

La conception du produit est essentielle pour assurer que les membres les plus pauvres d'une communauté ont accès aux services financiers dont ils ont besoin. Le petit montant du prêt initial, par exemple est sciemment prévu pour prendre en compte les besoins du client plus pauvre, tout en restant assez réduit pour pouvoir attirer les membres plus riches de la communauté.

Les méthodologies de crédit basées sur les groupements apportent un environnement confortable aux pauvres. Les clients sélectionnent eux-mêmes leurs camarades membres du groupement, ils sont capables de vérifier eux-mêmes les activités commerciales de leurs camarades membres et ils prennent part au processus d'approbation des prêts. La formation de tels pairs en vue d'avoir accès aux prêts et les garantir, apporte une assurance accrue aux clients pauvres non habitués à avoir accès à des services financiers.

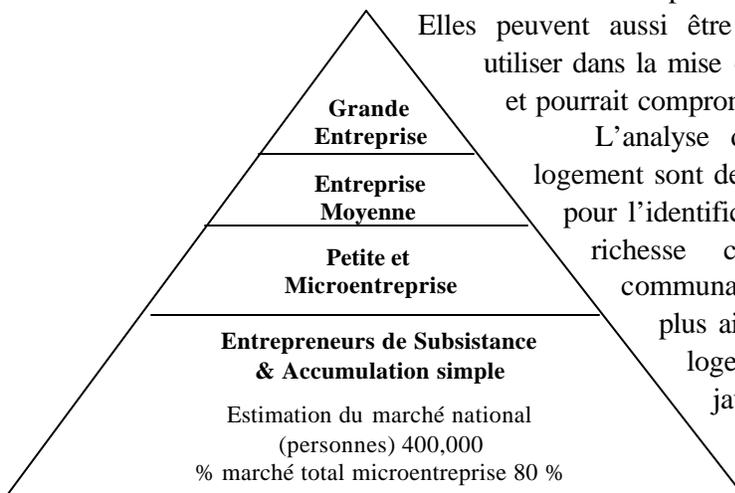
## Stratégies de Marketing et d'Identification des Clients

Les praticiens de la microfinance utilise plusieurs méthodes pour identifier les individus les plus pauvres de la communauté. Nous recommandons l'utilisation de ces méthodes pendant les phases de faisabilité et de pilotage pour établir le profil caractéristique des plus pauvres.

Elles peuvent aussi être utiles pour les évaluations. Les utiliser dans la mise en œuvre du programme coûte cher et pourrait compromettre la viabilité.

L'analyse de la richesse et les indices de logement sont deux méthodes couramment utilisées pour l'identification des clients.<sup>16</sup> L'analyse de la richesse comporte un travail avec la communauté pour en classer les membres du plus aisé au plus pauvre et les indices de logement utilisent des indicateurs pour jauger le niveau de

### PYRAMIDE DES ENTREPRISES AU EL SALVADOR



<sup>16</sup> Pour plus de renseignements sur l'analyse de la richesse et les indices de logement, voir la section suivante « Outils Préférés et Ressources ».

pauvreté des individus sur la base des matériaux de construction utilisés dans la partie externe de leur demeure.

D'autres programmes de CRS identifient les clients en évaluant la place des affaires les plus petites ou les plus pauvres dans une hiérarchie de toutes les affaires, comme dans l'exemple de la Pyramide des Entreprises au Salvador.

Bien que ces méthodes soient utiles pour l'identification des plus pauvres, elles peuvent être chères comme méthode de sélection. Dans certains cas, elles excluent de la caisse de crédit villageoise des membres potentiellement productifs.

Les praticiens de CRS préfèrent une stratégie d'**inclusivité**. Les clients se présentant pour la première fois, en particulier les plus pauvres, peuvent avoir peur de risquer leur temps – leur unique ressource génératrice de revenu – afin de recevoir des services financiers. Cependant, si les agents de crédit mettent en place une caisse de crédit dans une communauté, et attendent six à dix mois avant de mettre en place une deuxième dans la même communauté, les villageois plus prudents auront eu le temps d'observer le succès des clients de la première caisse de crédit villageoise. Les pauvres peuvent alors avoir plus accès au statut de membre et vouloir adhérer à la deuxième caisse de crédit. Cette stratégie peut réduire considérablement les charges de pénétration, puisqu'elle profite pleinement du marketing oral.

### **Pratiques basées sur des Principes**

**Utiliser une stratégie d'inclusivité pour toucher les plus pauvres.**

**Utiliser des stratégies ciblées pour identifier les véritables pauvres pendant les étapes de l'étude de faisabilité et de conception du programme.**

### **Des Egards pour les Clients**

Certains programmes se donnent beaucoup de mal pour exclure les hommes. Bien que les femmes soient au centre de la programmation de CRS, certains programmes apportent une assistance aux femmes en aidant les hommes. Si les hommes ne travaillent pas au mieux de leurs capacités pour contribuer de manière responsable



### **EXEMPLE EBLOUISSANT**

#### **L'Epoux / Epouse**

*A Homa Bay, au Kenya, la section développement social du bureau diocésain a trouvé que l'exclusion des hommes était nuisible pour la famille.*

*Les femmes avaient besoin de partager la responsabilité de diriger leurs affaires et de prendre part aux réunions de prêts. A présent, l'homologue de CRS offre à chaque famille le choix de qui « détient » le prêt et autorise les époux à changer leur décision d'un prêt à un autre.*

*Cette flexibilité augmente l'implication des hommes et les a rendus plus responsables quant au partage des tâches dans le foyer.*

au foyer, alors peut-être que les exclure des activités productrices telles la participation aux réunions de la caisse de crédit villageoise ne peuvent que ruiner leurs chances d'apprendre et faire reposer sur les épaules des femmes le gros fardeau du foyer. Prenez soin d'examiner les questions culturelles de genre dans votre région avant de déterminer comment porter l'attention sur les femmes.

## ☛ **Outils Préférés et Ressources**

☆☆☆☆ **Microfinance et Pauvreté : La Sagesse Conventionnelle en Question** de Hege Gulli, Banque de Développement Inter-Américaine, 1998. Une explication simple, complète de grands sujets et mythes relatifs à comment toucher les pauvres. Couvre tout, allant de la méthodologie au développement institutionnel. Bon pour les Représentants Nationaux et agréable pour le recyclage des praticiens expérimentés. Meilleur en son genre. Pour commander, contacter : Inter-American Development Bank, 1300 New Avenue, NW, Washington, DC 20577 ou HYPERLINK <http://www.IADB.org> WWW.IADB.org

☆☆☆ **Objectif Rapport coût – Efficacité : Deux Outils d'Identification des Pauvres**, de David Gibbons et Anton Simanowitz avec Ben Nkuna. Un guide pratique sur comment établir un classement participatif des richesses et les indices de logement. Pour commander, contacter PACT Publications : HYPERLINK [HTTP///WWW.pactpub.org](http://WWW.pactpub.org) WWW.pact-pub.org

☆☆☆ **Rencontre 1999 de Conseils, Sommet du Microcrédit, Rapport Final**. Une collection de papiers des plénières, certains très pratiques tirés de la Campagne pour le Sommet du Microcrédit. Pour commander, contacter HYPERLINK <http://www.microcreditsummit.org> [www.microcredit-summit.org](http://www.microcreditsummit.org)

# Le Deuxième Principe

## Lier les Prêts à l'Épargne

L'épargne et le crédit sont les deux faces d'une même médaille (pièce d'argent). Le crédit est utilisé pour faire les investissements d'aujourd'hui qui seront remboursés demain. L'épargne, inversement, constitue l'accumulation de biens aujourd'hui pour être investis demain. Nous respectons la réciprocité entre l'épargne et le crédit et nous travaillons à les lier ensemble là où cela est possible. Le crédit lié à l'épargne aide les clients à créer des richesses au fur et à mesure qu'ils empruntent.

### L'Épargne

Les clients font l'épargne pour plusieurs raisons. Ils économisent en prévision de situations urgentes à résoudre au foyer, pour acheter du médicament, pour des funérailles ou pour toutes autres difficultés imprévues. Ils mettent de l'argent de côté pour régler les frais de scolarité, payer la

dot et faire des investissements

saisonniers pour améliorer leurs affaires. Les clients épargnent petit à petit tout au long de l'année pour assurer de quoi à manger entre la période de récolte et la saison de culture suivante. L'épargne qui laisse derrière les événements planifiés et non-planifiés peut être convertie en biens, tels un logement amélioré ou du bétail, de l'or ou autres signes de prospérité. Beaucoup de clients n'épargnent pas de l'argent liquide.

#### Conseil Edifiants

*Le crédit pour le prêteur est une dette pour l'emprunteur. Certaines dettes sont bonnes et créent « un effet de levier » dans une petite activité économique. Trop de dettes peuvent constituer un fardeau pour les clients. Les économies peuvent aussi poser certains risques.*

*Certains clients ont peur de garder des économies, ce qui les expose aux besoins des proches ou au vol. Avant d'offrir des services financiers, les dirigeants des programmes devraient faire l'étude des perceptions culturelles locales relatives à l'épargne et à l'emprunt et les relations entre les deux.*



### EXEMPLE EBLOUISSANT

#### L'Épargne et la Viabilité

*Pt Ukabina, une société en holding de CRS en Indonésie, a ouvert récemment un guichet de caisse de crédit villageoise dans une banque rurale lui appartenant. Dans cette adaptation de la caisse de crédit villageoise, les membres de la caisse villageoise ne gèrent pas un compte interne pour les économies du groupement. Au contraire, les agents de crédits déposent les économies des membres – toujours liés aux montants des prêts – dans la banque rurale. Cela permet aux membres de : 1) avoir un bon rendement ; 2) faire des retraits sur leur épargne chaque fois qu'ils le désirent ; et 3) être confiants que leurs économies sont en sécurité. Mais tout aussi important, cela permet à la banque rurale d'accroître sa propre viabilité et de soutenir l'expansion des caisses de crédit villageoises.*

Certains clients craignent de perdre la liquidité et préféreraient la protéger contre les sollicitations des proches, de l'époux ou du foyer en la convertissant en formes moins liquides. Convertir la liquidité en biens durs est aussi un moyen d'endiguer les effets de l'inflation. Les méthodes traditionnelles d'épargne non-liquide vont de la cachette de riz dans le bambou en passant par l'engraissement des animaux à l'achat d'or.

Dans certains cas, les clients trouvent qu'il est difficile de convertir une partie de leurs économies non-liquides en liquidité. Par exemple, il est difficile de vendre juste une partie d'un cochon en cas de besoin urgent; les grains emmagasinés comme forme d'épargne sont vulnérables aux insectes, à la pourriture et aux intempéries; l'or peut être volé. Les économies sous forme de liquidité peuvent être plus utiles dans les cas urgents. Parfois les clients protègent leur liquidité en la confiant à un gardien d'argent de la localité.

### **Pratiques de Services d'Epargne basées sur des Principes**

**Permettre un accès facile et rapide aux économies.** Les programmes qui autorisent les clients à avoir accès à une partie ou à l'ensemble de leurs économies leur donnent la liberté de gérer leur foyer et les flux de trésorerie de leurs affaires comme bon leur semble. L'accès fait aussi allusion à la **Facilité** et à la **rapidité** de l'accès.

**Offrir un endroit sûr pour les économies** Les économies placées dans le compte interne de la banque villageoise sont en sécurité, si la plupart de l'argent est sorti en prêts. Si la plupart des fonds restent oisifs, les risques de fraude ou de vol deviennent importants, sans parler des gains d'intérêts qui ne sont pas réalisés. Les programmes sages offrent aux villageois un endroit sûr pour déposer leurs économies personnelles, là où cela est possible.

**Offrir une forte rentabilité de l'Epargne.** Les programmes de CRS ne fixent pas de taux d'intérêt sur l'épargne villageoise. Ces taux sont fixés par les membres de la caisse de crédit eux-mêmes et sont souvent assez élevés. Dans les cas où aucun compte interne n'existe – comme dans les méthodologies de prêt à des groupements ne relevant pas des caisses de crédits villageoises – les programmes de CRS devraient identifier les services locaux offrant une rentabilité raisonnable.

### **Les Prêts**

---

Les clients empruntent de l'argent pour compléter leurs économies et les

clients utilisent ces prêts pour les mêmes objectifs qu'en utilisant les économies. Les prêts, cependant, sont mieux utilisés lorsqu'ils sont destinés uniquement à des objectifs productifs. Le CRS encourage les prêts pour investissement dans l'activité économique du client ; ces activités génèrent des revenus avec lesquels le client peut rembourser le prêt et créer des économies supplémentaires. Les prêts pour objectifs économiques comprennent :

**Prêts pour fonds de roulement et capitaux saisonniers.** Le fonds de roulement est la différence entre les biens à court terme et les engagements. Il est utilisé pour accorder des crédits aux clients, pour acquérir des stocks, des contributions à l'agriculture et de petits animaux.

**Prêts pour biens fixes.** Les biens fixes comprennent l'équipement, les animaux de traction et toutes structures de construction ou tous autres biens dont l'espérance de vie est supérieure à un an.

### **Pratiques de Services de Prêts basées sur des Principes**

**Lier les prêts à l'épargne.** La plupart des programmes de qualité de CRS augmentent les montants des prêts accordés à chaque client sur la base du montant que le client a économisé dans la période précédente.

**Utiliser des montants de prêts appropriés.** Le produit de prêt, s'il est correctement conçu, devrait filtrer au travers des membres plus nantis de la communauté. De petits prêts, s'augmentant par étapes et liés aux économies faites, aident les clients à développer leurs compétences en gestion financière tout en tenant compte de la croissance de leurs entreprises.

**Utiliser des taux d'intérêt de marché.** Etablir les prêts à des taux d'intérêts concessionnels encourage les membres plus riches de la communauté à user de leur influence pour bénéficier de crédits à moindre coût. Les prêts faits aux taux d'intérêt du marché découragent ce comportement si bien que les pauvres ne sont pas exclus du programme.

**Eviter l'usure.** Les programmes peuvent être tentés de couvrir les charges en fixant des taux d'intérêt extraordinairement élevés. Parce qu'ils n'ont pas



### **EXEMPLE EBLOUISSANT**

#### **Epargne Liée aux Prêts**

*Un client emprunte \$50. Après avoir remboursé le prêt, elle / il peut solliciter un nouveau prêt qui est égal au premier prêt plus le montant qu'elle / il a épargné pendant la période précédente, habituellement 20 % du montant du prêt. Si elle / il emprunte \$50 et épargne \$ 10 (20 % de \$ 50), elle / il a droit à emprunter \$60 pour le terme de prêt suivant.*

d'autres choix, l'usure s'oppose à notre but de justice sociale. **Alors, établir les prêts de manière raisonnable en relation avec les taux de marché locaux et travailler à réduire les charges d'exploitation.**

**Rendre les termes du prêt flexibles là où cela est possible.** Au lieu de confiner les emprunteurs à cycles de prêts rigides, chercher à faire correspondre les utilisations du prêt avec les termes du prêt.

**Offrir un délai rapide et harceler pour un travail de bureau gratuit.** Les prêts rapides, accordés en l'espace de quelques jours de demande, attirent les clients fidèles.

## ☛ Outils Préférés et Ressources

☆☆☆☆ **A3 – Partenaires, Suivis des Prêts et Systèmes Comptables.** Mise en place comme une coentreprise entre CAYLX, une compagnie de logiciels basée à Seattle et le CRS, A-3 Partenaires permet aussi une flexibilité accrue dans les services de prêts. Vérifier le site CAYLX / HYPERLINK <http://www.caylx.com> [www.caylx.com](http://www.caylx.com)

☆☆☆☆ **Jeu d'outils de Gestion de comptes Internes.** Mis en place par le CRS dans le cadre d'un don de SEEP, c'est un jeu d'outils complet sur la gestion du compte d'épargne interne d'une caisse de crédit villageoise. Des exemplaires peuvent être téléchargés en Anglais, Français, ou Espagnol : HYPERLINK <http://www.mip.org> [www.mip.org](http://www.mip.org)

☆☆☆☆ **Les Pauvres et leur Argent,** de Stuart Rutherford, Institut pour la Politique de Développement et la Gestion, Université de Manchester, 1999. Un brillant essai sur comment et pourquoi les pauvres épargnent. Disponible à travers HYPERLINK <http://www.undp.org/sum/> [www.undp.org/sum/](http://www.undp.org/sum/)

☆☆☆☆ **Micro Epargne Afrique,** avec DFID et UNDP comme fers de lance ; Beaucoup d'outils et d'articles peuvent être téléchargés. Pour s'inscrire, email HYPERLINK <http://www.undp.org/sum/> [www.undp.org/sum/](http://www.undp.org/sum/)

☆☆☆☆ **Comment les Gambiens Epargnent**, de Parker Shipton, la Banque Mondiale, Avant-Papier WPS395. Un dossier fascinant qui tourne en ridicule plusieurs mythes de l'épargne rurale. Pour commander, contacter : The World Bank, Country Economics Department, Policy Research and External Affairs, 1818 H Street, NW, Washington, DC 20433.



# Le Troisième Principe

## Utiliser les Garanties Solidaires

Les garanties solidaires forment le noyau de la programmation de la microfinance de CRS. Par garanties solidaires, nous faisons allusion à tout accord financier entre paires dans lequel des groupements de clients avalisent les prêts de leurs camarades membres en promettant de rembourser les prêts en retard. De cette façon, les clients les plus pauvres peuvent emprunter sans donner en garantie un nantissement.

Pour les clients, l'un des gros avantages de la formation d'un groupement est l'étroite collaboration dans le travail que les membres développent entre eux. Les membres se soutiennent mutuellement, se donnent des conseils et affichent de plus en plus la fierté, la discipline et le sens de la responsabilité vis-à-vis de leurs activités économiques. Les membres sentent que la caisse de crédit villageoise leur appartient véritablement à cause de leur participation à la prise des décisions les plus importantes concernant la caisse. Les membres décident eux-mêmes du profil des nouveaux membres qui se joignent au groupement, des actions à prendre concernant les arriérés d'un membre et du taux d'intérêt demandé sur les prêts qu'ils font à partir du compte d'épargne interne géré localement.

### La Garantie du Groupement

Le CRS englobe plusieurs exemples de prêts basés sur les groupements. Parmi ces exemples l'on a la caisse de crédit villageoise, la caisse de crédit Grameen et les prêts solidaires.<sup>17</sup>

La garantie du groupement est simple et flexible et la programmation de CRS traduit une gamme variée d'expressions de cette méthode. Les groupements fonctionnent mieux lorsque tous les membres ou au moins certains d'entre eux



### EXEMPLE EBLOUISSANT

#### Le Groupement et la Communauté

*Dans le Diocèse Fort Portal à l'Ouest de l'Ouganda l'esprit du groupement est vivant et se porte bien. Des membres d'une caisse de crédit de la localité, toutes des femmes, ont décidé d'utiliser une partie de leurs économies pour acheter une vache. Elles étaient unanimes que les enfants vivant dans l'orphelinat de la localité manquait de lait frais, mais tout aussi important, que l'orphelinat pouvait utiliser le surplus de revenus provenant de la vente du surplus de lait aux détaillants locaux. Dès que la vache fut achetée, les membres de la caisse de crédit villageoise la confièrent à l'orphelinat. Elles engagèrent aussi les services d'un expert local pour former les enfants à garder convenablement leur nouveau bien*

<sup>17</sup> Voir la Section Deux, Comment Nous Fonctionnons : Des méthodes qui ont fait leur Preuve, pour plus de détails au sujet de ces méthodologies.

se connaissent bien. Les groupements examinent attentivement les premiers prêts de leurs camarades membres. Si tout membre du groupement est en retard de paiement lorsque son prêt est dû, aucun autre membre du groupement ne peut bénéficier d'un nouveau prêt. Les exemples suivants illustrent comment les garanties du groupement diffèrent d'un programme à un autre.

**Un Seul Niveau de Garantie.** Dans plusieurs caisses de crédit villageoises et dans certains centres Grameen, les partenaires demandent aux clients un seul niveau de garantie. Dans ces caisses villageoises, de plus petits groupements solidaires de cinq à huit membres peuvent ne pas exister du tout et le principe de la solidarité fonctionne uniquement au niveau de la caisse de crédit. Par contre, dans les centres Grameen la principale garantie de prêt se situe au niveau du groupement solidaire de cinq membres. Dans certaines autres méthodologies de prêts au groupement encore, seuls les petits groupements solidaires fournissent la garantie de prêt, sans aucune plus grande enveloppe de groupement fonctionnelle.

**Double Niveau de Garantie.** Dans certaines caisses de crédit villageoises, les chargés de prêts forment un groupe plus large de 50 membres et ensuite demandent aussi aux membres de se retrouver en groupements solidaires plus petits. Le groupement plus petit constitue la première ligne de défense. Si un

membre du groupement accuse du retard à payer un prêt, les autres membres doivent fournir le paiement. S'ils ne peuvent le faire, alors le groupement plus grand doit honorer le prêt.



## EXEMPLE EBLOUISSANT

Au Salvador, Enlace a bien compris les retombées économiques à engager les clients sur toutes les facettes du processus du crédit. Par exemple, les clients de Enlace sont impliqués dans le travail initial de l'appréciation des activités économiques des membres de la caisse de crédit villageoise. A présent Enlace dispose d'un processus très simple où les membres d'une caisse de crédit villageoise se rendent visite à la maison ou au lieu de service et vérifient l'activité et tous « les nantissements » que le client est en train de garantir à la caisse de crédit villageoise. Les membres apprennent aussi à calculer sur un formulaire simple, le flux de liquidité à quel montant de dette elle / il peut avoir les moyens de rembourser.

## Le Travail des Groupements

---

Les groupements, fussent-ils petits ou grands, font souvent plus que garantir les prêts de leurs camarades membres. Les membres du groupe en arrivent à bien s'impliquer à tous les niveaux du processus de prêt. Si les membres se connaissent bien, s'engagent dans leurs activités économiques, font confiance et respectent le chargé de prêt, le groupement peut être motivé à renforcer ses opérations de prêts – de la participation accrue à l'appréciation des prêts initiaux à la volonté d'occuper des postes de direction de la caisse en passant par l'attraction de nouveaux membres.

Des groupements ont construit des puits, bâti des maisons d'école et entrepris des collectes au profit de l'orphelinat de la localité. Le chargé de prêts ne peut jamais insister sur ces initiatives collectives, mais elle / il peut les y encourager en aidant les dirigeants du groupement à conduire des réunions vivantes et animées et en apportant aux membres les outils pour développer les capacités du groupement.

### **Pratiques Basées sur des Principes**

Les prêts garantis par les groupements marchent mieux lorsqu'on garde présent à l'esprit notre quatrième principe : Pratiquer la Gestion Participative. D'autres pratiques essentielles comprennent :

**Les organisations partenaires ont besoin de comprendre et d'utiliser les techniques de l'enseignement des adultes** afin qu'elles puissent apprendre aux dirigeants des groupements à tenir des réunions animées au cours desquelles tout le monde se sent invité à participer.

**Les groupements fonctionnent bien là où les membres se connaissent et se font mutuellement confiance.**

**Les ONGs partenaires suivent de près et agissent rapidement pour pallier à tous les problèmes de remboursement du groupement.** Il n'y a rien de plus démoralisant pour un groupement que lorsque trop de membres ont des arriérés de paiement.

**Les ONGs partenaires refusent d'accepter les paiements partiels** de la caisse de crédit villageoise ou du centre Grameen. Accepter un paiement partiel donne un mauvais signal et peut ébranler sérieusement la garantie du groupement.

### **☛ Outils Préférés et Ressources**

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ **Jeu d'Outils de Gestion du Compte Interne.** Développé par le dans le cadre d'une subvention de SEEP, c'est un jeu d'outils

complet pour la mise en place des systèmes de solidarité les plus importants d'une caisse de crédit villageoise. Des exemplaires peuvent être téléchargés en Anglais, Français ou Espagnol: HYPERLINK <http://www.mip.org> [www.mip.org](http://www.mip.org)

☆☆☆☆☆ **Manuel CRS de caisses de Crédit Villageoises au Cambodge.** Ce guide fournit des explications sur la formation d'un groupement la garantie de groupement et la gestion des prêts arriérés. Exemple d'Avant-Projet disponible aux programmes CRS : HYPERLINK mailto : [mu@catholicrelief.org](mailto:mu@catholicrelief.org) [mu@catholicrelief.org](mailto:mu@catholicrelief.org)

# Le Quatrième Principe

## Pratiquer la Gestion Participative

Le principe de subsidiarité est essentiel à l'Enseignement Social Catholique. La subsidiarité fait appel à des décisions appropriées à des niveaux appropriés. « Qu'aucune organisation de haut niveau ne fasse ce qu'une organisation de niveau inférieur peut faire ». <sup>19</sup> Ce principe est hautement démocratique ; il cherche à donner de manière juste les pouvoirs à tous les niveaux, y compris les institutions de base et les individus qu'ils servent.

Dans la microfinance, nous cherchons à engendrer la pleine participation de la communauté comme expression de subsidiarité. En effet, la gestion participative est développée au sein des caisses de crédit villageoises. Les membres de la caisse de crédit prennent les décisions importantes concernant les prêts, les nouveaux membres et la gestion des économies du groupement. Néanmoins, beaucoup plus que sa réalité implicite dans nos modèles de crédit, la gestion participative peut aussi être déterminante aux étapes de la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du programme.

### L'Etape de la conception du Programme

Faire participer une communauté locale à la conception du programme est un moyen sûr d'élaborer un plan de marketing solide, développer un produit attrayant et bénéficier d'un soutien puissant pendant l'exécution du programme. L'appréciation Participative Rurale (APR ou PRA), une technique de collecte de renseignements aux niveaux de la localité, est un outil exceptionnel à utiliser aux toutes premières étapes de la conception du programme.

Les outils APR peuvent s'adapter aux cadres urbains également. Les techniques sont importantes pour déterminer juste comment la microfinance convient à une structure de communauté. Bien que l'APR soit excellente



## EXEMPLE EBLOUISSANT

### Conception Participative du Programme

*A Homa Bay, au Kenya, notre partenaire croit que l'Appréciation Participative Rurale est trop importante pour ne pas être utilisée dans chaque communauté. Le personnel soutient qu'à long terme la pratique de l'APR accroît la viabilité. Les communautés appliquant pleinement les pratiques de l'APR préalablement à la création du programme, auront plus tard besoin de moins du temps du personnel et seront efficaces à long terme. Homa Bay utilise une variété d'outils, y compris : un calendrier d'activités de 24 heures pour identifier un surplus de main-d'œuvre dans une famille ; l'analyse de richesse pour établir le profil des gens les plus pauvres de la communauté ; un plan du village pour identifier là où vivent les membres les plus pauvres ; et aussi bien, une analyse des affaires et des tendances saisonnières pour aider les microentrepreneurs à sélectionner les activités les plus rentables.*

<sup>19</sup> Quadragessimo Anno (Après Quarante Ans). De la Reconstruction Sociale. Encyclique du Pape Pius XI promulguée le 15 Mai 1931.

pour définir les grands traits des communautés dans leur ensemble et donne des renseignements pour la conception initiale du programme, la plupart des programmes trouvent le procédé trop coûteux pour être utilisé dans chaque communauté.

## **La Phase de Mise en Œuvre**

---

Pendant la phase de mise en œuvre, l'implication de la communauté peut susciter des approches créatives. Les membres de la communauté peuvent devenir des employés, et personnel et communauté tous deux peuvent avoir plusieurs idées quant à un meilleur service à offrir aux clients. En faisant participer de façon créatrice toutes les composantes d'une communauté, y compris la communauté croyante, peut aider à améliorer la qualité du programme et à étendre sa portée à plus de clients et aux plus pauvres membres de la communauté.

## **Suivi et Evaluation**

---

Les procédures de suivi et d'évaluation font souvent appel à des enquêtes à froid et à des collectes de renseignements. Les employés ainsi que la communauté sont tenus à l'écart du processus pendant que des consultants externes déterminent la qualité du programme. Pour s'attaquer à cette lacune et pour accroître la transparence des normes de qualité des programmes de microfinance de CRS, le CRS a mis en place et lancé un système d'évaluation et d'accréditation des capacités organisationnelles de ses partenaires. L'Alliance MAGI (L'Alliance de la Microfinance pour un Impact Global) encourage la participation du personnel de ses partenaires au sein d'équipes d'accréditation qui évaluent d'autres partenaires. A l'aide d'un outil standard, les membres des équipes évaluent et classent les forces et les faiblesses d'un partenaire. Les renseignements collectés au cours du processus permettent au CRS et à ses partenaires de concevoir de bons plans d'assistance technique pour aider les partenaires à améliorer la capacité de leur institution. En faisant participer le CRS et le personnel des partenaires là où cela est possible, plutôt que d'engager des consultants, le CRS et ses partenaires peuvent se développer et apprendre ensemble.

## **Pratiques basées sur des Principes**

**Inclure clients et personnel là où cela est possible** aux activités de conception, de mise en œuvre et d'évaluation du programme.

**Ecouter plus qu'on ne parle.** Se préoccuper moins des données relatives à l'enquête formelle et plus au sujet de ce que les clients, le personnel et les partenaires disent vouloir réellement.

**Utiliser avec sagesse les outils et méthodes afin de garantir une structure participative.** Prêter attention aux charges afin d'établir un équilibre convenable entre viabilité et participation.

**Participer à l'Alliance MAGI** en proposant volontairement des membres appropriés pour les équipes d'accréditation et en préparant les partenaires pour l'accréditation.

## **☛ Outils Préférés et Ressources**

☆☆☆☆ **The People Part : Conseils de Bon Sens pour Motiver Clients et Personnel de la Microfinance**, de Susan Gibson, Catholic Relief Services, 2000. The People Part contient d'excellents tuyaux pour l'appréciation de la clientèle, la livraison de services de qualité, le marketing, la formation du personnel et le renforcement d'une équipe et bien plus.

Pour commander, contacter : [HYPERLINK](#) mailto : [Mu@catholicrelief.org](mailto:Mu@catholicrelief.org) [Mu@catholicrelief.org](mailto:Mu@catholicrelief.org)

☆☆☆ **Evaluation Rurale Rapide et Evaluation Rurale Participative**, de Karen Schoonmater – Freudenberg, Catholic Relief Services, 1999. Ce guide complet comprend des sections sur la microfinance et offre des possibilités de modification pour l'identification de la clientèle. Disponible pour être téléchargé : [HYPERLINK](#) <http://www.catholicrelief.org/what/overseas/rrrmanual/>  
[www.catholicrelief.org/what/overseas/rrrmanual/](http://www.catholicrelief.org/what/overseas/rrrmanual/)



# Le Cinquième Principe

## Faire un Investissement d'Échelle et pour l'Autonomie

Echelle et autonomie forment, ensemble, le pivot de la réussite en microfinance. Si nos partenaires ne servent pas beaucoup de clients (atteindre « l'échelle »), ou ne peuvent pas couvrir les charges (atteindre « l'autonomie »), les programmes ne rempliront pas notre mission d'apporter des services durables aux plus pauvres. Des programmes en croissance, rentables, ce sont là les premières étapes pour la mise en place d'institutions financières durables.

### Pourquoi l'Échelle ?

L'échelle comporte un double sens : toucher beaucoup de clients et réaliser une croissance financière saine et constante. Nous supposons que toucher beaucoup de clients signifie les toucher dans un endroit géographique concentré. L'échelle offre les avantages.

**L'échelle permet aux programmes de réaliser des rendements.** Les petits programmes connaissent des charges élevées par client servi. Les programmes vastes sont en mesure d'étendre leurs coûts à plusieurs clients.

**L'échelle réduit le besoin de demander des taux d'intérêt extraordinairement élevés.** Les petits programmes se doivent souvent de demander des taux d'intérêt très élevés pour couvrir les charges – principalement pour les raisons sus-citées. Atteindre l'échelle permet aux programmes de fixer des taux raisonnables.

**L'échelle offre aux programmes les meilleures chances de toucher les pauvres.** Plus l'on sert de clients, plus on se donne les chances de toucher les personnes véritablement pauvres, en supposant que la conception appropriée du produit et les



## EXEMPLE EBLOUISSANT

### L'Échelle au Cambodge

*En décembre 1996, un programme CRS relativement nouveau au Cambodge a offert des services à près de 2,000 clients. Avant la fin de l'année 1999, les services de microfinance CRS du Cambodge avaient connu une expansion atteignant presque 30,000 clients. Les retombées de cette augmentation à l'échelle ont été spectaculaires : En raison de l'efficacité accrue de la prestation de services, 100 % des coûts d'exploitation sont maintenant couverts par les produits des intérêts. En même temps, le taux d'intérêt demandé sur les prêts demeure bien en deçà des taux réclamés par les usuriers locaux. Peut-être plus important encore pour la viabilité à long terme, le CRS Cambodge est en train de renforcer ses exploitations de microfinance sous la bannière d'une seule institution. En plus de futurs gains en efficacité dans l'exploitation, cette structure renforcera la formation du personnel et son maintien, puisque les membres du personnel perçoivent maintenant les opportunités d'emploi permanent et d'avancement.*

méthodes pour atteindre les objectifs sont en place.

**L'échelle offre au personnel une possibilité de faire carrière.** Les petits programmes étouffent la croissance d'opportunités de carrière pour le personnel. Les programmes vastes gardent leur bon personnel en leur donnant de nouveaux niveaux à gravir et de nouvelles compétences à acquérir.

**Echelle et croissance maintiennent la vitalité d'une institution de microfinance.** Une dynamique de la croissance occupe bien le personnel à raffiner les systèmes, à innover de nouvelles manières de mieux servir les clients et généralement à contribuer pour aboutir à l'institution robuste.

### Pratiques basées sur des Principes pour la Réalisation de l'Echelle

**Planifier pour atteindre 1,000 clients dans la première année d'exploitations d'un partenaire.**

**En l'espace de trois ans, planifier pour atteindre au moins 4,000 clients à travers un seul partenaire.**

**Veiller à ce que le personnel soit recruté en nombre suffisant afin de les organiser en équipes pour atteindre les objectifs ci-haut.** Quatre ou cinq chargés de prêts peuvent jeter les bases d'une bonne équipe pour un nouveau type de programme de microfinance.

### **Pourquoi l'Autonomie ?**

---

L'autonomie signifie simplement qu'un partenaire est en mesure de couvrir les charges avec les intérêts perçus sur les clients. La couverture totale des charges présente beaucoup d'avantages.

**L'autonomie permet aux partenaires de soutenir les opérations sans subvention extérieure continue.** Cela permet à d'autres partenaires de CRS dans d'autres secteurs d'avoir accès aux subventions pour soutenir des programmes importants qui ne peuvent s'autofinancer.

**L'autonomie donne aux partenaires l'accès à plus de formes commerciales de capitaux pour le financement de leur expansion.** Les prêteurs commerciaux socialement responsables et les investisseurs sont plus enclins à prêter des fonds aux partenaires autonomes qu'à ceux qui sont dépendants de subventions d'exploitation.

**L'autonomie offre au personnel et aux clients un sens de sécurité.** Les partenaires capables de couvrir efficacement les charges créent un sens de permanence et de sécurité qui sert à garder les clients et le personnel.

### **Pratiques d'Autonomie basées sur des Principes**

**Chercher à couvrir immédiatement les coûts variables et les coûts directs.** Couvrir les coûts des fonds empruntés – y compris les coûts de ces fonds s'ils ont été subventionnés – et les coûts de l'inflation. Couvrir aussi les charges des chargés de prêts, d'arriérés de prêts et de pertes sur crédits anticipées. Fixer les prêts afin de couvrir ces coûts.

**Chercher à couvrir les coûts fixes et semi-variables en trois à sept ans, selon les plans d'expansion. Couvrir les charges d'exploitation** y compris les dépenses pour le personnel administratif et de supervision, les loyers, la dépréciation et les autres dépenses administratives et dépenses d'exploitation.

**Si les taux d'intérêt sont élevés au stade initial pour aider à couvrir les coûts, chercher à les abaisser dès que le seuil de rentabilité, la couverture totale des charges, est atteinte.**

### **Moments Critiques de l'Investissement**

Beaucoup de programmes traduisent les mêmes schémas de croissance. Ils ont tendance à atteindre certains plateaux au-delà desquels ils ne peuvent continuer à croître. De ces plateaux, ils peuvent glisser et tomber. Les dirigeants des programmes doivent planifier ces « plafonds » qui contraignent la croissance et se tenir prêts à investir dans le recrutement de personnel, dans les structures et les systèmes afin de les traverser en sécurité et atteindre une nouvelle phase de croissance. Les Seuils Clés de la Croissance et les Investissements Types pour chaque seuil sont suggérés dans les cases des colonnes suivantes.

<b>Seuils Clés De la Croissance</b>	<b>Investissements Types</b>
<b>Conception Initiale du Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan de concentration géographique des services comprenant les études de marché.</li> <li>• Investissement dans au moins 4 à 5 employés et formation</li> <li>• Investissement pour petits frais de déplacement. Systèmes manuels SIG. Recrutement / formation d'un comptable</li> <li>• Un plan pour la pérennité (Voir Principe Six)</li> </ul>
<b>1,000 CLIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement supplémentaire de personnel et supervision du personnel. Faire la promotion de bon chargés de prêts.</li> <li>• Investissement supplémentaire en équipement et véhicules, ouvertures de nouvelles succursales.</li> </ul>
<b>3,000 CLIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIG informatisé</li> <li>• Formation de la direction</li> <li>• Formation en « Gestion de la Croissance »</li> <li>• Planification stratégique</li> <li>• Investissement en systèmes d'audits internes</li> </ul>
<b>5,000 CLIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de compétence pour la conversion en institution spécialisée de microfinance</li> <li>• La direction s'imprègne aux programmes de croissance</li> <li>• Formation pour la gestion de plusieurs niveaux de personnel</li> <li>• Prospection de plans pour la transformation</li> </ul>
<b>10,000 CLIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement en un plan pour la transformation en une institution financière formelle (si approprié)</li> <li>• Investissement en SIG capable d'enregistrer les épargnes et les rapports aux régulateurs (si le besoin se pose).</li> <li>• Davantage d'investissement en direction et dans la gestion de la croissance.</li> </ul>
<b>20,000 CLIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun stress systémique réel ne peut se produire ici.</li> </ul>

### **Pratiques d'Investissement de Programme basées sur des Principes**

**Investir d'avance, avant le démarrage** d'un programme, en études de marché, conception du programme, excellent recrutement et formation du personnel afin que les programmes puissent atteindre rapidement l'échelle et entretenir une croissance vitale.

**Faire des investissements substantiels aux seuils critiques de l'expansion** en investissant à accroître le personnel, les systèmes, la formation, les alliances stratégiques et les assistances techniques importantes.

## ☛ Outils Préférés et Ressources

☆☆☆☆ **Un Guide Institutionnel pour les Organisations de Développement de l'Entreprise**, de Elaine Edgecomb et James Cawley, The SEEP Network, 1993. Un compagnon aux pages cornées avec beaucoup de chapitres pertinents. Encore une bonne référence. Disponible à PACT publications : HYPERLINK [http:// www.pactpub.org](http://www.pactpub.org)

☆☆☆ **Services de crédit aux Pauvres : Gérer avec succès : Un guide Enrichi et Révisé pour les Institutions de Microfinance**, de Robert Peck Christen, 1997. Un examen complet de la gestion financière. Disponible à PACT publications : HYPERLINK [http:// www.pactpub.org](http://www.pactpub.org)

☆☆☆ **Analyse de Ratios Financiers pour les institutions de Microfinance**, de The SEEP Network / Calmeadow. Un bon résumé des 16 ratios clés de la microfinance. Un guide pour la formation avec des études de cas est aussi disponible. Disponible à PACT Publication: HYPERLINK [http:// www.pactpub.org](http://www.pactpub.org) [www.pactpub.org](http://www.pactpub.org)

☆☆☆☆ **MANUEL DE MICROFINANCE: PERSPECTIVE Institutionnelle et Financière (Prêts Durables aux Pauvres)**, de Joanna Ledgerwood, La Banque Mondiale, 1999. Une bonne revue du début à la fin de tous les aspects pertinents de la création d'une institution viable. Pour commander, contacter : HYPERLINK [http:// www.worldbank.org/html/extpb/abshtml/14306.htm](http://www.worldbank.org/html/extpb/abshtml/14306.htm)  
[www.worldbank.org/html/extpb/abshtml/14306.htm](http://www.worldbank.org/html/extpb/abshtml/14306.htm)



# Le Sixième Principe

## Planifier pour la Pérennité

Le décaissement d'un prêt est le commencement d'une relation à long terme. Ce n'est pas une transaction d'un moment. L'emprunteur rembourse son prêt après un temps et le prêteur recouvre les paiements après un temps. Dans le système de caisse de crédit villageoise, l'on fait la promesse complémentaire que si un emprunteur et les membres de son groupement paient de manière prompte, chacun pourra recevoir un nouveau prêt. On dit à l'emprunteur que si elle / il respecte les engagements qui sont les siens, elle / il peut compter indéfiniment sur nos services financiers. C'est une promesse sans fin.

Pour honorer cette promesse, nous, ensemble avec nos partenaires, avons recherché les voies de servir les clients sur le long terme. Bien que nous sachions que très peu de clients peuvent se tourner vers d'autres sources de crédit, la plupart n'attireront pas une banque commerciale. Les montants des prêts sont simplement trop bas et la transaction coûte trop cher. Alors que faisons-nous de ces nombreux clients qui ne rempliront jamais les conditions pour bénéficier de fonds commerciaux ?

Pour répondre à cette question, nous devons changer notre perception de la microfinance. Au lieu d'y penser en termes d'un projet – ayant un début, un milieu et une fin – nous devons au contraire voir la microfinance comme un torrent fluide de ressources en faveur de nos clients les plus pauvres.

Depuis la création même d'un nouveau programme de microfinance, nous demandons à nos partenaires et à nos conseillers techniques d'examiner les possibilités de durabilité. De cette manière, nous remplissons notre objectif de permettre aux pauvres travaillant pour leur propre compte, les femmes en particulier, d'avoir accès à des services financiers fiables et continus par la transformation des fournisseurs de services viables de microfinance en institutions financières permanentes.

## Stratégies Pour la Durabilité

---

Nous pouvons utiliser plusieurs stratégies pour promouvoir notre objectif de durabilité. Nous pouvons aider les partenaires à créer des institutions spécialisées ou des produits dérivés de leurs activités de développement polyvalentes ;

nous pouvons aider les partenaires à consolider les activités de microfinance en une entité unique et vitale, capable de rendre un service



## EXEMPLE EBLOUISSANT

### Planifier pour la Performance

*Le CRS Cambodge prête directement aux clients à travers des agences, mais appuie aussi les organisations locales partenaires dans leurs activités de microfinance. Comme elles atteignent ensemble 30,000 clients, les différentes parties sont entrées en discussions pour consolider les activités en une nouvelle institution de microfinance (IMF). Pour orienter le processus de création d'une nouvelle institution financière formelle, le CRS Cambodge a mis sur pied un groupe consultatif provisoire qui non seulement comporte en son sein du personnel clé de CRS provenant de la région de l'Asie du Sud-Est, mais aussi des membres importants du système bancaire et des communautés légales du Cambodge.*

*Le CRS Arménie était en train d'étendre ses services de crédit à 1,000 clients lorsqu'une opportunité de devenir local s'est présentée avec Save The Children. Cette organisation internationale avait créé une IMF Arménienne qui remplissait les conditions pour gérer les activités de microfinance de CRS cumulativement avec ses propres opérations. Le CRS a transféré ses clients de base, son personnel et le portefeuille à la nouvelle IMF appelée Kamurj Microfund. Le CRS détiendra deux sièges au conseil d'administration pendant six ans. Cette nouvelle IMF peut à présent s'inspirer des forces de CRS et de Save The Children.*

national, nous pouvons établir des sources permanentes de capitaux pour que ces institutions puissent soutenir leur stabilité et leur croissance. Les lignes suivantes ne sont que quelques options en vue de favoriser la durabilité.

**Au niveau du partenaire.** Les partenaires qui sont intéressés par la création d'institutions spécialisées peuvent chercher à se développer en sociétés rentables où le partenaire joue un rôle clé en qualité d'actionnaire et de membre du Conseil. Ils peuvent également chercher à créer une ONG distincte. Un examen de la légalité aide toujours à déterminer la structure qui est la plus avantageuse du point de vue des impôts et taxes et la plus propice pour préserver notre mission de toucher les plus pauvres.

**Au niveau de CRS.** Dans certains pays le CRS a directement étendu les services financiers aux clients. Cette activité a pu arriver dans deux ensembles de circonstances. Soit nous n'avons pas identifié les partenaires convenables pour exécuter le service, ou les partenaires ont demandé au CRS de jouer un rôle plus direct en catalysant la création d'une institution financière. Si le CRS est directement engagé à étendre les services financiers, il se présente trois options pour les services localisés. D'abord, le CRS peut transférer ses clients et le portefeuille à une entité déjà existante qui s'intéresse à l'acquisition de notre portefeuille. Deuxièmement, le CRS peut monter des services de microfinance en créant une nouvelle institution. Et troisièmement, le CRS peut aider à consolider un certain nombre de portefeuilles en une seule institution

locale.

**Institutions de gros.** Le CRS et ses partenaires pourraient examiner de près l'établissement d'une société d'investissements afin d'étendre les

fonds de prêts aux partenaires locaux. Les fonds pourront être offerts sous formes de prêts de garanties ou investissements de capitaux.

## **Notre Rôle dans la Transformation**

---

Dans l'approche d'un plan éthique pour la survie permanente d'une institution de microfinance, nous devons examiner attentivement notre rôle dans le processus. Au cours de l'expansion d'une institution partenaire, le CRS peut avoir des rôles différents, basés sur le besoin institutionnel et les conditions locales. Bien que l'ensemble de l'Enseignement Social Catholique s'applique à notre pratique, quatre principes peuvent être des facteurs déterminants dans l'évolution d'un programme de microfinance en transformation : le service, la solidarité, la subsidiarité et le bien commun.

Nous devons équilibrer ces différents principes en relation avec le niveau de croissance de l'institution. A l'étape de départ, le service peut être très important. Au fur et à mesure que l'organisation devient grande, les investisseurs locaux pourraient souhaiter l'implication continue de CRS comme une marque de solidarité. Avec la croissance en maturité de l'organisation, la subsidiarité joue un rôle crucial.

Les institutions initiées par le CRS devraient avoir une structure d'appartenance propre qui traduise les multiples détenteurs de capitaux. L'institution comprendra, de préférence, un degré d'appartenance correspondante et un engagement émanant de l'Eglise Catholique locale. Le CRS doit produire une stratégie de localisation clairement définie pour aussi bien notre investissement que pour notre implication. Comme stratégie, notre rôle dans le financement, l'apport d'assistance technique et dans la gouvernance s'étendra de manière croissante aux agences des partenaires locaux. A travers chaque étape, la notion de bien commun est en jeu. Le CRS a exprimé ce principe en engageant des personnes politiques et gouvernementales importantes pour l'élaboration de nouvelles lois favorables à la microfinance.

## **L'importance d'un Plan**

---

Un concept clé dans « Planifier pour la Durabilité » est la mise en place d'un plan écrit de développement. Un plan marche mieux lorsque tous les détenteurs de capitaux ont eu la possibilité de participer à l'élaboration des stratégies globales. Le plan devra intégrer des éléments stratégiques, financiers et opérationnels. Tout aussi important, il devra formuler une stratégie rationnelle de cession aux entités locales et à des individus de tout ce qui appartient au CRS et toute forme de pouvoir lié au Conseil.

## Pratiques basées sur des Principes

**Travailler préalablement avec les partenaires au lancement d'un programme afin de s'assurer qu'une vision de la durabilité fait partie du plan.**

**Assurer que tout rôle direct que pourrait jouer le CRS est cédé aux acteurs locaux avec le temps.** Travailler à équilibrer les besoins de stabilité de l'organisation avec le principe de subsidiarité.

**Amener des acteurs clés dans les milieux politiques et gouvernementaux à faire voter des lois favorables à la formation d'institutions de microfinance saines.**

**Travailler avec les partenaires dans l'utilisation de modèles de planification de développement pour élaborer un plan de développement.**

## **☛ Outils Préférés et Ressources**

☆☆☆ **Planification de développement et Modelage Financier pour les institutions de Microfinance : Un Manuel**, de Tony Sheldon et Chuck Waterfield, CGAP. Actuellement en train d'être révisé pour améliorer la facilité à l'utiliser. Outil d'analyse complète (Modèle Excel sur disquette) avec un guide d'utilisation. Commander auprès de PACT Publications : HYPERLINK [http:// www.pactpub.org](http://www.pactpub.org) [www.pactpub.org](http://www.pactpub.org)

☆☆☆ **Métamorphose Institutionnelle : Transformation des ONGs de Microfinance en Institutions Financières Réglementées, Papier de Circonstance N° 4**, de Anita Campion et Victoria White, Microfinance Network, 1999. Cadre très utile et études de cas pour orienter les institutions en transformation. Commander auprès de PACT publications : HYPERLINK [http:// www.pactpub.org](http://www.pactpub.org) [www.pactpub.org](http://www.pactpub.org)

☆☆☆ **Régulation et Supervision des Institutions de Microfinance, Papier de Circonstance N° 1**, de Shari Berenbach et Craig Churchill, Microfinance Network. Cadre très utile et études de cas pour orienter les institutions en transformation. Commander auprès de PACT publications :

HYPERLINK [http:// www.pactpub.org](http://www.pactpub.org) [www.pactpub.org](http://www.pactpub.org)

☆☆☆ **Régulation et Supervision des institutions de Microfinance, Papier de Circonstance N° 2**, Craig Churchill, Microfinance Network. Cadre très utile et études de cas pour orienter les institutions en transformation. Commander auprès de PACT publications : HYPERLINK [http:// www.pactpub.org](http://www.pactpub.org) [www.pactpub.org](http://www.pactpub.org)

☆☆☆ **Directives pour la Bonne Gouvernance des Institutions de Microfinance, Papier de Circonstance N° 3**, de Anita Campion et Cheryl Frankiewicz, Microfinance Natwork, 1999. De très utiles tuyaux pour la mise en place et la gestion d'un Conseil d'administration. Commander auprès de PACT Publication: HYPERLINK [http:// www.pactpub.org](http://www.pactpub.org) [www.pactpub.org](http://www.pactpub.org)



## Réflexions Finales

Ce document est un premier effort visant à définir nos principes en matière de microfinance à la lumière des valeurs bien enracinées de notre organisation dans l'Enseignement Social Catholique. Une distinction doit être faite ici. L'Enseignement Social Catholique représente les valeurs fondamentales de CRS. Ces valeurs sont d'une nature importante et elles sont durables. Elles nous guident dans l'exécution de notre mission, dans le choix de nos stratégies et dans l'élaboration de nos politiques.

Nos principes de microfinance s'inspirent de ces valeurs, mais ils traduisent aussi nos expériences et nos enseignements particulièrement dans la microfinance. A tout moment, ils reflètent comment nous croyons pouvoir honorer de notre mieux les valeurs de l'Enseignement Social Catholique.

Au fur et à mesure que nos expériences en matières de microfinance s'accroissent avec nos enseignements collectifs, nous pouvons opter de modifier nos principes. En fait, nous l'avons déjà fait – Par exemple, nos principes de départ développés en 1997 n'incluaient pas le « Planifier pour la Durabilité ». Nous avons choisi d'ajouter ce principe pour assurer que nous honorons la nature durable de l'apport de services financiers aux pauvres. Ce principe a semblé important à la lumière des valeurs de la dignité humaine, le service, la solidarité et le bien commun.

Ceci étant, nous prévoyons que ce guide soit un document vivant, à modifier et à être renforcé au fur et à mesure que nous acquérons plus d'expérience. Dans la mesure du possible, il traduira la nature pratique de ce que nous faisons et essaiera de réconcilier et de stimuler l'opportunité de nos pratiques dans le contexte des valeurs fondamentales de Catholic Relief Services.